

المؤتمر السنوى الأربعون

الحلقة المفقودة فى إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم (رواد الأعمال والمنظمون)

بقلم الأستاذ الدكتور / فريد النجار

استاذ إدارة الأعمال استشارى وخبير التدريب والتنمية

ورقـــــة فنيـــــة حـــــول
الحلقة المفقودة في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة
رواد الأعمال المنظمون
ملخص الورقة الفنية

الأصل في نجـاح المشـروعات الجديـدة venture والمشـروعات الصـغيرة والمتوسطة هو توفر رواد الأعمال Entrepreneurs. ويرى الـبعض أن رائـد الأعمال يولد في مناخ المشروعات العائلية من منطلق وراثي. في حين أن البعض الآخر يجد أن رواد الأعمال نتائج تعليم وتدريب وإعداد وليس الصدفة أو الحـظ كما يرى الآخرون. ولكن يشير الواقع العملي إلى ضـرورة تنميـة الجـدارات Competencies والمهارات اللازمة لإدارة المشروعات الجديـدة والصـغيرة والمتوسطة (أي الاستعداد والرغبة والجدارات).

في هذه الورقة الفنية إطلالة على التجربة المصرية في إدارة الشـروعات الصغيرة والمتوسطة خلال الربع قرن الماضي من حيث المقومات والمعوقات مع نقد للسياسات والاستراتيجيات الحاكمة لتلك المشروعات. إن تحديث مشـروعات دمياط وخان الخليلي وصناعات إعادة الجريد والكليم مـع الصـناعات الريفيـة الغذائية والزراعية يتطلب إعادة هندسة تلك المنظومة حتى يمكن ضـمان البقـاء والاستمرارية والتوسع للسوق المحلي ولأسواق التصدير.

إن الواضح أنه لا توجد ترتيبات عملية لإعداد كوادر مدربة على أعمـال الريادة وبناء المشروعات Entrepreneurship & enterprise development.

ولقد كانت ترتيبات الحكومة في الربع قرن الماضي قاصرة على قضـايا التمويل والضرائب والجمارك والتراخيص دون الاهتمـام بقضـايا إعـداد رواد الأعمال القادرون على الإدارة الفعالة وتحقيـق أ÷داف المشـروعات الصـغيرة والمتوسطة والجديدة. لذلك تطرح الورقة الفنية فكرة ضـرورة إعـادة هندسـة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم فـي ظـل تحـديات العولمـة وثـورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الالكترونية والمنافسة الشرسة.

ورقة فنية حول

الحلقة المفقودة في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

رواد الأعمال المنظمون

فهرست الورقة الفنية

الموضوعات أرقام الصفحات

ورقة فنية حول
الحلقة المفقودة في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم
رواد الأعمال المنظمون

• شهد العالم خلال الخمسين سنة الماضية تقدماً هائلاً في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في كل من الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء. ولكن اختلفت معدلات النجاح والنمو لتلك المشروعات بين الدول وفق أ- درجة الاستفادة من مجهودات المؤسسات الدولية في دعم SME'S ب- درجة توفر رواد الأعمال من ذوات المهارات بالأعداد المطلوبة في الدولة جـ- توفر المناخ الفعال اللازم لنجاح SME'S وأخيراً ء- الدعم الحكومي والمصرفي اللازمة للتمويل منخفضة التكلفة وآليات التسويق والتصدير المناسب. ولإيضاح ذلك سوف نقدم أولاً التجربة المصرية في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

أ- التجربة المصرية في SME'S

من أهم خصائص التجربة المصرية في SME'S ما يلي: -

١- انتشار النموذج العائلي Family Business.

٢- تزايد مشاركة المرأة في SME'S.

٣- أصبحت التعاونيات الانتاجية أحد أشكال SME'S

٤- الأسر المتجة أيضاً لها حصة كبيرة في سوق SME'S

٥- فروع الشركات العالمية Subsidiaries

٦- الشركات المشتركة الجديدة Joint Venture

٧- التوكيلات Agencies

٨- عمليات تسليم مفتاح Turn key operations

٩- التعاقدات من الباطن Subcontracting

١٠- التحالفات مع الشركات الكبرى Strategic alliances

١١- إتساع قاعدة SME's في المدن الجديدة (العاشر من رمضـــان – مدينـــة ٦ أكتوبر – مدينة السادات – المدينة الصناعية في قويسنا – مدينة برج العـــرب – مدينة دمياط الجديدة).

وفيما يلي تحليلاً لأهم أبعاد التجربة المصرية المعاصرة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ب- تحليل التجربة المصرية في SME's

١- غياب التدريب والإعداد لرواد الأعمال.

٢- زيادة معدلات الفشل والإفلاس.

٣- التركيز على منح القروض دون إختيار رواد الأعمال.

٤- غياب التركيز على دراسة الأسواق والمستهلكين قبل الإنتاج (التوجه بالإنتاج).

٥- غياب المهارات الإدارية و السلوكية والتكنولوجية لدى العديد من الرواد.

٦- عدم إنفصال الإدارة عن الملكية والرقابة في SME's.

٧- عدم وجود برامج دراسية لإعداد رواد الأعمال.

٨- الإتجاه عن تقليد تجارب النجاح وغياب التراخيص المحددة على والغرض من منتجات SME's.

٩- ارتفاع تكاليف تشغيل SME's بسبب أسعار الأراضي (المرتفعة) والتجهيزات اللازمة قبل بدء الأعمال.

١٠-تعدد الأجهزة والوزارات المعنية بشئون SME's.

١١-ارتفاع تكاليف النقل والتخزين والتعبئة والتغليف.

١٢-صعوبات التسويق بسبب عدم دراسة المستهلك والأسواق.

١٣-يؤدي غياب وتعارض المعلومات إلى صعوبة إ تخاذ القرارات وحل المشكلات.

١٤-لا يوجد دعم ومساندة حكومية للاختراعات والأفكار الجديدة.

١٥-تركز التجربة المصرية في SME's على المشروعات الخدمية بدرجة أكبر من تواجدها في المشروعات الإنتاجية.

١٦-تحتل مزارع الدواجن مساحة كبيرة في المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم الزراعية والثروة الواجبة.

١٧-تعاني المشروعات متناهية الصغر ومشروعات الشباب من نقص الإرشاد والتدريب والتوجيه. وخاصة في المجالات الثانية: -

جـ- أهم مجالات أعمال SME's خلال الربع قرن الماضي

١٩٧٩ - ٢٠٠٤ م

١- الوجبات السريعة.
٢- تجارة السيارات.
٣- الملابس الجاهزة.
٤- الحاسبات والطباعة.
٥- صناعة الأحذية.
٦- مكاتب السياحة.
٧- مكاتب التدريب والاستشارات والبحوث.
٨- مراكز تعليم اللغات وتكنولوجيا المعلومات.
٩- مراكز الصيانة.
١٠- معامل التحاليل الطبية.
١١- الصناعات الخشبية.
١٢- مراكز تسويق السيراميك.
١٣- السوبر ماركتس.
١٤- مراكز لتسويق السيراميك.
١٥- شركات الرخام.
١٦- شركات تجميع وبيع الحاسبات الالكترونية وقطع الغيار.

وتشير الخلفية التاريخية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى مجالات أخرى نوضحها فيما يلي: -

ء- الخلفية التاريخية للشركات SME's في مصر

تعتبر خان الخليلي والورش فوق أسطح المنازل من التجارب ذات الطابع الخاص والتي جذبت إهتمام المنظمات الدولية مثل منظمة العمل الدولية واليونيدو*. ولكن لم يحدث تقدم فني أو تكنولوجي في تصنيع منتجات خان الخليلي

* زيارة ميدانية عام ١٩٦٢.

سوى أن نفس المنتجات ثم تقليدها في هولندا وتسويقها عالمياً باعتبارها منتجات هولندية.

كما أن المشغولات الذهبية في خان الخليلي ذات طابع فرعوني خاص إلا أن صعوبات تصدير الذهب والمشغولات تجعل من الصعب التنافس مع السلع المقليلة في الهند وبقية الدول الآسيوية وإيطاليا.

وتعتبر سرقة الآثار المصرية وبيعها للخارج ظاهرة جديرة بالدراسة حيث تمتلئ جميع متاحف العالم بالآثار المصرية دون الا ستفادة الوطنية من تلك الثروة.

وكانت تلعب الأسر المنتجة في القرى وبالمدن دورا هاماً في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ولكن تحتاج التجربة إلى إعادة هندسة وتخطيط جديد لتشديع الإنتاج والتسويق المحلي والتصدير. فالسلع الصينية الآن في الأسواق المصرية منافس خطير أمام تلك المنتجات المحلية التي تقدمها الأسر المنتجة والاتحادات الانتاجية ونظيراتها.

وتوجد في كل محافظة تجارب نجاح في الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم وفق التطور التاريخي والخلفية البيئية. ولكن في غياب التدخل الحكومي المخطط تصبح كل تلك التوجهات قابلة للفناء. فالوادي الدديد متفوق في صناعات التمور والنخيل ولكن صناعات الجريد في حاجة للدعم والمساندة. والصناعات الغذائية بالقرى المصريى تعاني من نقص التعبئة والتغليف والبيئية ومنظومة التسويق المتكاملة.

ولكن من الملاحظ تراجع معدلات النمو في الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مصر للأسباب التالية: -

أ- عدم توجيه المعومات الفنية والمالية (المحلية والأجنبية) بأسلوب عملي فعال على المشروعات القائمة والجديدة.

ب- التدخل الحكومي المعوق بالجمارك والضرائب والرسوم وارتفاع أسعار الأراضي.

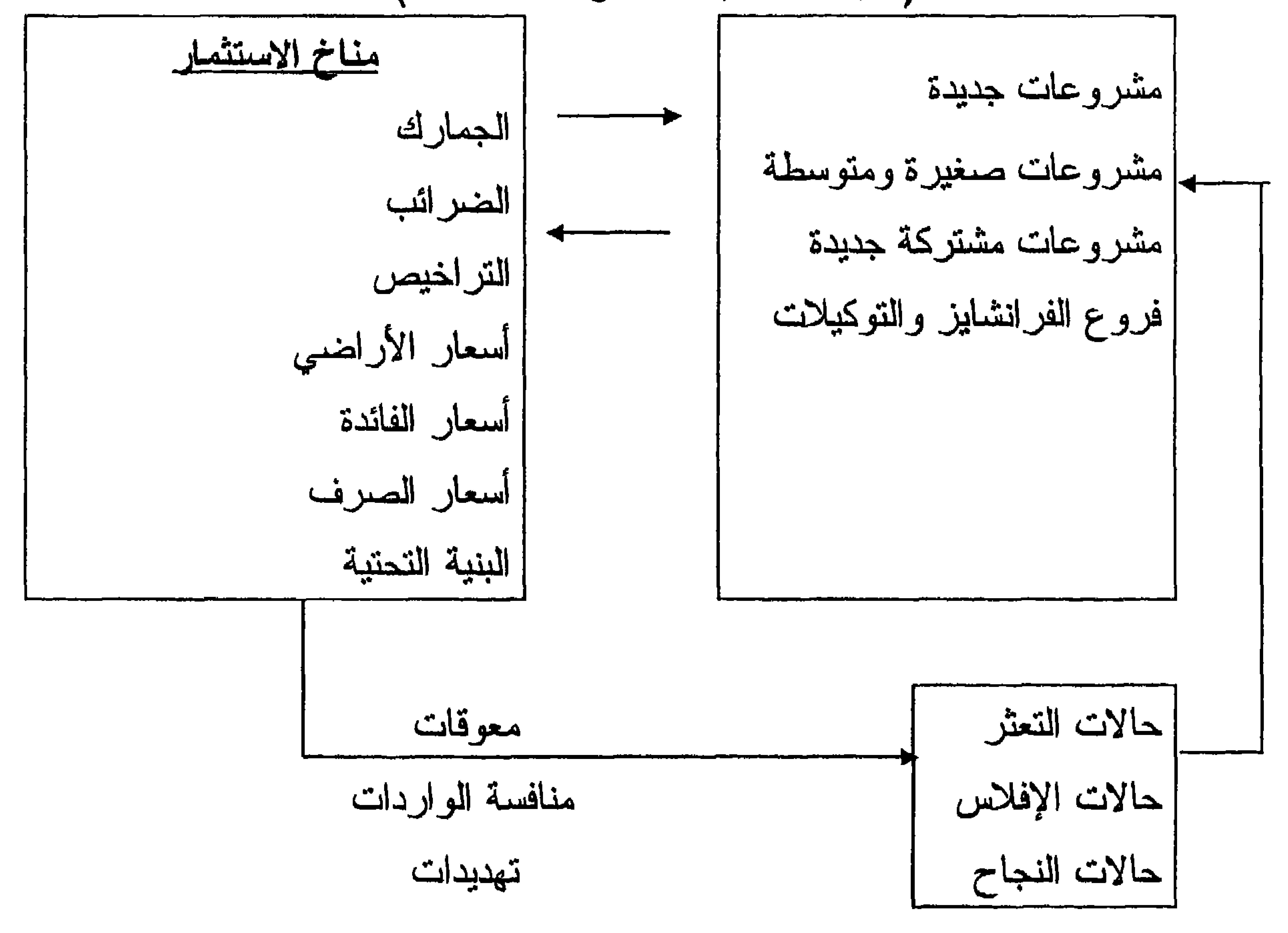
ج- عدم وجود أسواق متكاملةدائمة ومؤقتة لمنتجات الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

د- ارتفاع أسعار الفائدة ورسوم التسجيل للمشروعات الجديدة (٣% وفق شروطالقروض الخارجية والتيج تصل إلى ١٢-١٥% بالنسبة للمستفيدين).

ه- التأثير السلبي لأسعار الصرف والذي أدى إلى ارتفاع تكاليف الانتاج وتضخم القروض وصعوبة السداد ومن ثم تحويلها إلى قروض مصرفية متعثرة والسجن والافلاس بعد ذلك.

و-تدخل جميع الوزارات والهيئات والبنوك في منظومة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم مع أجهزة الإعلام والتعليم دون تحديد للأدوار ومع غياب التنسيق والتكامل.

ز- غياب التعليم المبرمج والتدريب الفعال في مجال المشروعات السغيرة والمتوسطة أدى إلى نقص عدد رواد الأعمال اللازمين حالياً في هذا القطاع. هذا بجانب إنقراض فكرة التواصل بين الأجيال في التخصصات المختلفة (الأجداد – الآباء – الأولاء – الأحفاد).



هـ- الاتجاهات الحديثة في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم

(١) زيادة مجهودات تنمية مهارات رواد الأعمال في تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية وخاصة في مجالات تمويل المشروعات والبنية التحتية الصناعية. مع ضرورة تحديد الفرص والتهديدات والبحث عن الرواد وعلاج مشكلات اختيار الموقع وتقديم الاستشارات اللازمة لضمان نجاح المشروعات.

(٢) ضرورة تصميم برامج للبحث عن الرواج وإعداد مشروعات التنمية الازمة حسب نوع النشاط مثال :

أ- تعديل السلوكيات والاتجاهات لرواد الأعمال.

ب- تنمية المهارات الإدارية لرواد الأعمال.

ج- التعريف بدراسات الجدوى المتكاملة.

د- ضرورة أخذ الأبعاد البيئية لرواد الأعمال في الحسبان.

ه- تقديم المساعدات المالية والدعم الحكومي.

وذلك على أمل تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية على نطاق واسع، وتوفير فرص العمل وتحسب الدخل الفردي الحقيقي وتوظيف الموارد الاقتصادية الطبيعية. وضرورة تحويل الملكية والإدارة للرواد الجدد.

(٣) إعادة هندسة دور الحكومة لدعم ومساندة رواد الأعمال وخاصة في الصناعات التحويلية وذلك للتغلب على ظاهرة استيراد التكنولوجيا من الخارج (مبادرات اليونيدو).

(٤) تحسب كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة المصرية مقارنة بالدول الأخرى (نسبة رأس المال : الانتاج والمخرجات).

كوريا	١,٧
تايوان	٢,١
البرازيل	٢,٨
مصر	١,٢
المكسيك	٣,١

الفلبين	٣,٥
كوستاريكا	٣,٨
الهند	٣,٩
تشيلي	٤,٠
بيرو	٤,٠
فنزويلا	٤,٩

وذلك عن طريق البحوث والتطوير، وتقديم الاستشارات الفنية والصناعية والتدريب التحويلي.

(٥) تشير الدراسات الميدانية إلى أن أهم قواعد الدافعية والتحفيز لرواد الأعمال ما يلي: -

الاستقلالية – الدافع المالي – الابتكار – الرضا الوظيفي.

<u>وأهم المعوقات</u>

الصعوبات المالية والاقتصادية – التسويق والمبيعات – الإدارة – النواحي الفنية

(٦) يتكون نموذج تنمية الأعمال للرواد من ٣ خطوات أساسية: -

أ- تحديد الفرص الجديدة وأنماط الرواد.

ب- تسهيل بداية المشروع وتملك الموارد والتوسعات.

ج- توفير الخدمات الحكومية والمصرفية المساعدة.

هذا بجانب ضرورة زيادة القدرات التسويقية وتوفير الاستشارات المساعدة والقروض الميسرة. ويحقق كل ذلك تنمية القدرات الريادية للرواد لمواجهة المنافسة والتجديد والابتكار.

(٧) تبني نموذج لتنمية مهارات الرواد ويشمل: -

أ- تنمية روح الانتماء والبناء.

ب- تطبيق قواعد التنمية والتكنولوجيا.

ج- بناء مجموعة جديدة من الاتجاهات والدوافع للتأثير في قدرات الرواد.

د-قياس وتحسين أدار المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

(٨) لا توجد حالات عملية مكتوبة (تجارب النجاح وتجارب الفشل) عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلا في حدود ضيقة من خلال الأحكام القضائية والتعثر المالي (الصندوق الاجتماعي – بنك ناصر الاجتماعي – بعض البنوك التجارية). لذلك هناك اتجاه نحو تسجيل تجارب الصناعات والمشروعات الصغيرة و المتوسطة الحجم.

(٩) مصفوفة مقومات المشروعات الصغيرة و المتوسطة الحجم والرواد:

حاجات تكوين المشروع الجديد	المصادر المصرفية والاستشارية						
	حكومية	خاصة	المشروعات الكبيرة	تحالفات استراتيجية	وكالات	فروع	فرانشايز
١- المعرفة Knowhow							
٢- الحوافز motives							
٣- آليات الإدارة.							
٤- فكرة المشروع venture							
٥- شبكات الاتصالات							
٦- الموارد							
٧- الطلب السوقي والعلاقات مع العملاء							

١- تشمل دورة حياة إعداد رواد الأعمال المراحل التالية: –

مقياس الوقت	السنة (١)	السنة (٢)	السنة (٣)	السنة (٤)
مراحل التنمية	قرار اختيار العمل رائد أعمال (احصائيات الأعمال)	تحليل واختيار المشروع الجديد	تكوين وبناء المشروع	االنطلاق – النمو والتوسع – الاندماج
التدريب المطلوب	إعداد برامج التدريب اللازمة مع تحديد مزايا رواد الأعمال	تحليل الفرص الجديدة	إدارة المشروع الصغير	تمويل المشروع الصغير استخدام رأس المال المخاطر

و- ضرورات إعادة هندسة SME's للقرن ٢١

يتضح مما سبق أن مخزون المعرفة في مجال SME's في العالم حتى الآن يمثل نماذج ناجحة في العديد من الدول الصناعية وكذلك الدول النامية. إلا أن تأثير العولمة والاقتصاد العالمي الممتد بالشركات متعددة الجنسية قد أثر على فرص التقدم التي كانت متوقعة في SME's على المستوى المحلي.

ولم يكن هناك نماذج ارشادية في هذا المجال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المحلية. فلم تقدم الحكومة إطاراً متكاملاً للحفاظ على التراث الوطني والصناعات الوطنية الصغيرة الحجم حتى الآن.

كما أن التحديات العالمية مع السياسات الجمركية والنقدية وضرائب المبيعات قد قضت على العديد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وكانت تحلم الحكومات أن تلعب تلك المشروعات القائمة والجديدة دوراً استراتيجياً للقضاء على البطالة (متعددة الأشكال: بطالة العائدين من الخارج - بطالة الخصخصة - بطالة التخلف التكنولوجي - بطالة التعليم بدون جودة - بطالة الوافدين من الأجانب - بطالة اللاجئين..).

لكل ذلك أرى أنه من الضروري إعادة هيكلة وبناء الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم كالتالي :

١- توطين المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في كل محافظة.

٢- إلغاء الجمارك والضرائب على المشروعات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها ذات عمالة ذاتية Self-Employed كما هو الحال في الدول الصناعية.

٣- تقديم الأرض والمباني على أساس حق انتفاع لفترة زمنية معينة.

٤- بناء أسواق مركزية بعض الوقت لتسويق منتجات تلك المشروعات - مع تشجيع الصفقات المتكاملة والتبادل والمقايضة.

٥- بناء شبكة معلومات وقاعدة بيانات للمنتخبين والبائعين والمشترين والمصدرين.

٦- تقديم دراسات جدوى متكاملة مجاناً لأصحاب المشروعات الجديدة – مع توفير الاستشارات الدورية لمنع التعثر.

٧- تطبيق المواصفات الدولية وإدارة الجودة الشاملة في المرشوعات الجديدة والصغيرة الحدم.

٨- تحويل المعاهدة الفنية المتوسطة والعليا إلـــى مراكــز انتــاج وتســويق وتصدير.

٩- تشجيع المعارض السنوية والربع ســنوية لعــرض المنتجــات الجديــدة والاختراعات وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات.

الخلاصـــــات

تفوق تجارب الهند وباكستان وتايوان وسنغافورة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم التجربة المصرية. وفاقت التجربة الصينية كل تلك الدول. كما أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة والجديدة في سويسرا والنمسا وإيطاليا وأسبانيا وبقية الدول الصناعية الكبرى قد حققت تقدماً أيضاً فاق التجربة المصرية – الأقدم – للعديد من الأسباب منها غياب الإيجابيات الداخلية لدعم ومساندة رواد الأعمــال عن طريق التدريب المستمر والتعليم الفعال، وكذلك بســبب ضــغوط المنافســة العالمية والعولمة وتطبيقات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والانترنت والتجارة الالكترونية والمناخ الصحي لتشجيع القطاع الخــاص والمشــروعات الصــغيرة والمتوسطة الحجم.

من الضروري إلغاء الجمارك على مستلزمات الانتاج – كما يجب الغــاء الضرائب علــى المشــروعات الجديــدة Venture والمشــروعات الصــغيرة والمتوسطة. والأهم من شئ هو بناء آليات جديدة لاكتشاف الكوادر الشــابة مــن ذوي الجدارات والمهارات اللازمة لتشغيل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

المراجـــــع

١-فريد النجار (١٩٧٤)، إدارة الأعمال صغيرة الحجم والمشروعات المشتركة الجديدة – الكويت.

٢-فريد النجار (٢٠٠٤) إدارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، القاهرة.

٣-فريد النجار (٢٠٠٢)، مهارات رائدات الأعمال، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم وآثارها على المرأة – الإسكندرية.

٤-فريد النجار (٢٠٠٠)، فرص التمويل والاستثمار في المشروعات الصغيرة، ندوة فعاليات المشروعات الصغيرة – الصندوق.

٥-فريد النجار (١٩٩٠)، منظومة الانتاج في الصناعات الصغيرة، ندوة مستقبل الصناعات الصغيرة في مصر، معهد التخطيط القومي، القاهرة.

٦-فريد النجار (٢٠٠٤) إدارة الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسـطة الحجم، بيت الإدارة ، القاهرة.

7- Fareed El Naggar, The Arabian Business System: An Emerging Arabian Gulf Entrepreneurial Model: ISEED conference, Columbus, Ohio, USA 1975.

8- Fareed El Naggar, The Multientre prenevrial model in Guld countries, suitzerland st. Gall – 1976.

9- ____________________, Small Business Profiles ana Management styles in a group of the Arab states.